

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

## **KEPIMPINAN PENDIDIKAN BERKESAN**

**Baharom Mohamad, PhD**

[baharom@uthm.edu.my](mailto:baharom@uthm.edu.my)

Fakulti Pendidikan Teknikal,  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)

**Mohamad Johdi Salleh, PhD**

[johdi@iiu.edu.my](mailto:johdi@iiu.edu.my)

**Che Noraini Hashim, PhD**

[cnoraini@iiu.edu.my](mailto:cnoraini@iiu.edu.my)

Institute of Education,  
International Islamic University Malaysia (IIUM)

### **Abstrak**

Dunia pendidikan sentiasa mengalami perubahan selari dengan peredaran zaman dan tuntutan keperluan negara. Dengan itu, sistem pendidikan memerlukan seseorang pemimpin yang berkaliber dalam mencapai impian dan wawasan negara. Di institusi pendidikan, peranan pengetua adalah sangat penting di mana gaya kepimpinannya dapat mempengaruhi dan memajukan tahap perubahan dan berbagai-bagai pembaharuan di sekolah. Seseorang pengetua yang berperanan aktif sebagai pemimpin pengajaran dapat meningkatkan tahap akademik di sekolahnya. Selain itu, pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang mempunyai ciri-ciri tertentu seperti kepintaran, kejujuran dan integriti, dorongan kepimpinan, keyakinan diri dan kreativiti. Penilaian terhadap pemimpin pendidikan yang berkesan juga dapat dilihat melalui dua perspektif iaitu melalui kanta global dan dari perspektif Islam.

### **Pengenalan**

Dunia pendidikan tidaklah statik tetapi dunia pendidikan sentiasa berubah walaupun dalam kadar yang perlahan selaras dengan perubahan dunia global kini. Era teknologi maklumat telah menjanjikan pelbagai perubahan drastik kepada dunia pendidikan dan perubahan ini sekali gus mencabar para pendidik, para pelajar dan masyarakat secara keseluruhannya. Oleh itu, untuk menghadapi perubahan dunia pendidikan ini, sesebuah institusi pendidikan adalah memerlukan kepimpinan yang berkesan.

Kepimpinan merupakan salah satu faktor yang dianggap penentu dalam kejayaan sesebuah institusi. Kepimpinan biasanya akan melibatkan dua pihak iaitu orang yang memimpin atau disebut sebagai pemimpin dan orang yang dipimpin. Kepimpinan biasanya berlaku apabila seseorang itu mendorong, memujuk dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha ke arah pencapaian sesuatu objektif tertentu (Carter, 2007). Cleland (2004) menyatakan bahawa kepimpinan merupakan satu sifat semulajadi di mana seseorang individu tersebut adalah berkeupayaan dalam memimpin sekumpulan manusia dengan memastikan setiap pekerjaannya adalah bermotivasi. Menurut Kamus Dewan (2003), pendidikan dapat didefinisikan sebagai

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

perihal mendidik atau memberi latihan dan ajaran. Keberkesanan pula didefinisikan sebagai pencapaian matlamat dengan usaha yang minimum (Khalid, 2002). Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat dirumuskan bahawa kepimpinan pendidikan berkesan sebagai proses di mana seseorang pengetua yang berperanan sebagai pemimpin mempengaruhi tingkah laku para guru, pelajar dan kakitangan sekolah untuk menerima kepimpinannya ke arah mencapai tujuan dan matlamat yang tertentu.

Dalam usaha untuk mencapai keberkesanan di institusi pendidikan, kepemimpinan pengetua sering dilihat sebagai faktor utama. Kajian yang dijalankan oleh Edmonds (1979) menunjukkan bahawa pemimpin pendidikan yang berkesan adalah terdiri daripada para pengetua yang dapat memahami peranan yang dimainkan oleh mereka dalam program pendidikan di sesebuah institusi pendidikan. Mereka bukan sahaja faham, tetapi bercita-cita tinggi dalam melaksanakan tanggungjawab mereka terhadap pencapaian akademik para murid mereka secara keseluruhan. Menurut Abdullah Ibrahim (2004) pula, pemimpin yang berkesan adalah terdiri daripada mereka yang tahu menyesuaikan diri dalam keadaan yang sentiasa berubah-ubah. Namun begitu, faktor situasi kritikal dalam kepimpinan pendidikan seperti persekitaran, peranan pemimpin, kerenah kakitangan dan sifat-sifat organisasi juga perlu diambil kira untuk menjadi seorang pemimpin yang berkesan.

Di Amerika Syarikat, banyak cadangan telah dikemukakan melalui beberapa laporan yang menegaskan bahawa betapa pentingnya kepemimpinan pengetua yang berkesan untuk mewujudkan sesebuah sekolah yang berkesan (Mohd Nor, 2007). Peranan utama pengetua di sekolah-sekolah berkesan ialah memberi kepemimpinan pengajaran kepada para guru untuk membawa kejayaan kepada sekolah-sekolah. Menurut Acheson dan Smith (1986), kepimpinan pengajaran boleh merujuk kepada kepimpinan yang berkait secara langsung dengan proses pengajaran, iaitu guru pelajar dan kurikulum yang berinteraksi. Dalam situasi ini, seorang pengetua mestilah bertindak membuat penyeliaan dan penilaian terhadap guru, perkembangan staf dan latihan dalam perkhidmatan untuk pencapaian kecermelangan akademik para pelajar.

Penentuan penilaian atau kayu pengukur kepada pemimpin pendidikan yang berkesan boleh dilihat melalui dua perspektif iaitu kanta global dan juga dari perspektif Islam. Kedua-dua perspektif ini mempunyai persamaan di mana ia melihat pemimpin yang berkesan dari dua aspek utama iaitu peribadi dan pola tingkah laku. Pemimpin pendidikan yang berkesan dilihat dari aspek globalisasi adalah orang yang bercita-cita tinggi dan tahu apa yang mereka mahukan. Selain daripada mempunyai ciri-ciri peribadi yang baik, seseorang pemimpin juga perlu mempunyai tingkah laku yang baik di mana ia mampu mempengaruhi prestasi dan kepuasan bekerja kakitangan atau orang yang dipimpin. Dari perspektif Islam pula, mercu kepada kepimpinan ialah niat. Selagi ia berniat kerana Allah maka seluruh kepimpinannya adalah ibadah selama mana ia tidak bertentangan dengan ajaran Islam. Kepimpinan Islam adalah perlu menyesuaikan tugas dan tanggungjawab pemimpin dan pengikut. Oleh itu, ia tidak memberi autoriti kepada pemimpin untuk mengawal pengikut seperti gaya autokratik.

Bagi pemimpin-pemimpin yang ingin berjaya dalam abad ke-21, mereka bukan sahaja perlu mempelajari dari masa lampau, tetapi juga perlu berkembang maju mengikut anjakan paradigma (Rose, 1998). Oleh itu, kepimpinan pendidikan yang berkesan adalah memerlukan satu usaha yang teratur, bersistem, bertatertib serta optimum yang dapat menyepadukan dan memanfaatkan kesemua komponen pengajaran dan pembelajaran untuk mencapai kejayaan (Khalid, 2002).

## **Teori Kepimpinan**

Beberapa pendekatan telah digunakan untuk menerangkan apa yang menjadikan seseorang pemimpin yang berkesan. Pendekatan yang pertama ialah teori sifat iaitu dengan mengenalpasti sifat personaliti seseorang pemimpin. Pendekatan kedua ialah teori gelagat untuk menerangkan gelagat seseorang pemimpin manakala pendekatan ketiga ialah teori kontingensi di mana ia mencadangkan model kontingensi untuk mengatasi kelemahan pendekatan terdahulu dan mengambil kira penemuan penyelidikan.

### **Teori Sifat**

Teori ini mengasingkan sifat-sifat sahsiah, sosial, fizikal, atau intelektual seseorang pemimpin daripada orang yang bukan pemimpin. Dengan kata lain, sifat-sifat pemimpin berbeza daripada yang bukan pemimpin. Senarai sifat pemimpin termasuk: kecerdasan, karisma, ketegasan, ketekunan, kekuatan, keberanian, kejujuran, kesabaran, keyakinan diri dan lain-lain. Walau bagaimanapun, teori ini gagal menerangkan kepemimpinan kerana ia tidak mengambilkira kehendak pengikut dan menolak faktor-faktor situasi.

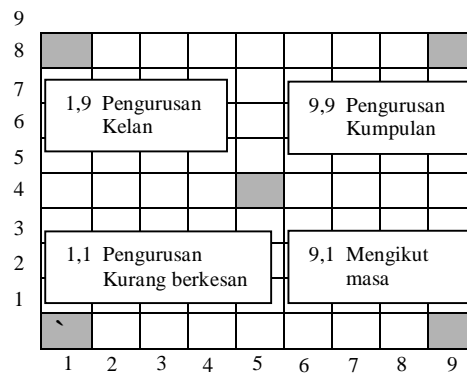
### **Teori Gelagat**

Teori ini cuba membezakan gelagat pemimpin daripada orang yang bukan pemimpin. Dalam kajian Ohio State, penyelidik-penyelidik cuba mengenalpasti dimensi-dimensi perilaku pemimpin. Hasilnya, dua dimensi kepemimpinan telah diperolehi, iaitu memulakan struktur dan pertimbangan. Memulakan struktur merujuk kepada setakat mana pemimpin mendefinisi dan menstruktur peranannya dan peranan orang bawahan untuk mencapai matlamat organisasi. Pertimbangan pula menerangkan setakat mana seseorang berkemungkinan mempertimbangkan kepercayaan orang bawahan, hormat terhadap idea orang bawahan dan mengambil kira perasaan mereka (Stogdill et al., 1974). Penyelidikan yang mendalam berdasarkan definisi ini mendapati pemimpin yang mempunyai daya memulakan struktur dan bertimbang rasa lebih cenderung untuk mencapai prestasi dan kepuasan pekerja yang tinggi berbanding dengan mereka yang hanya salah satu dimensi.

Kajian Universiti Michigan pula memperkenalkan dua dimensi gelagat kepemimpinan iaitu orientasi pekerja dan orientasi pengeluaran. Pemimpin yang berorientasikan pekerja mementingkan keperluan pekerja bawahan dan menerima perbezaan individu yang wujud dalam kumpulan. Pemimpin yang berorientasikan pengeluaran pula menekankan aspek teknikal untuk mencapai tugas kumpulan. Kumpulan Michigan berpendapat pemimpin berorientasikan pekerja dapat menghasilkan produktiviti yang lebih tinggi dan juga kepuasan kerja lebih tinggi. (Katz dan Kahn 1966).

Blake dan Mouton (1964) juga memperkenalkan dua dimensi gaya kepemimpinan secara grafik, iaitu grid garisan berdasarkan gaya mengambil berat terhadap orang dan mengambil berat terhadap pengeluaran. Prestasi pengurus adalah terbaik dengan menggunakan gaya 9,9, iaitu gaya pengurusan berpasukan. Pengurus jenis ini memberi perhatian paling tinggi terhadap pekerja dan juga terhadap tugas. Pengurus jenis 1,9 lebih mementingkan pekerja daripada tugas, dan pengurus 9,1 pula terlalu mementingkan tugas dan mengabaikan manusia.

**Rajah 1: Grid Pengurusan**



### Teori Kontigensi

Teori ini cuba mengenalpasti keadaan persekitaran yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan. Antara pendekatan yang terdapat dalam teori ini iaitu Model Fiedler dan Teori Keadaan Hersey dan Blanchard.

#### a. Model Fiedler

Model Fiedler mencadangkan prestasi kumpulan yang berkesan bergantung kepada kesepadanan gaya pemimpin dengan subordinat, dan setakat mana keadaan itu memberi kawalan dan pengaruh kepada pemimpin. Fiedler mencipta satu kaedah yang digelar soalan rakan sekerja yang paling tidak disukainya (LPC) untuk mengukur sama ada seseorang itu berorientasikan tugas atau hubungan. Fiedler mendapati pencapaian kumpulan tinggi apabila terdapat gabungan faktor-faktor seperti perhubungan pemimpin-ahli baik, struktur tugas tinggi dan terdapat kuasa jawatan dan kepimpinan berorientasikan tugas (Fiedler, 1967). Rajah 1 menunjukkan prestasi bergantung kepada kepimpinan perhubungan, struktur dan kuasa

**Rajah 1: Prestasi bergantung kepada kepimpinan perhubungan, struktur dan kuasa**

Keadaan	Prestasi tinggi	Prestasi rendah
Keadaan 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepimpinan berorientasikan tugas</li> <li>• Perhubungan pemimpin-ahli rapat</li> <li>• Struktur tugas tinggi</li> <li>• Kuasa jawatan kuat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepimpinan berorientasikan hubungan</li> <li>• Perhubungan pemimpin-ahli rapat</li> <li>• Struktur tugas tinggi</li> <li>• Kuasa jawatan kuat</li> </ul>
Keadaan 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepimpinan berorientasikan hubungan</li> <li>• Perhubungan pemimpin-ahli baik/serdhana</li> <li>• Struktur tugas rendah</li> <li>• Kuasa jawatan lemah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepimpinan berorientasikan hubungan</li> <li>• Perhubungan pemimpin-ahli baik/lemah</li> <li>• Struktur tugas rendah</li> <li>• Kuasa jawatan lemah</li> </ul>
Keadaan 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepimpinan berorientasikan tugas</li> <li>• Perhubungan pemimpin-ahli lemah</li> <li>• Struktur tugas rendah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepimpinan berorientasikan tugas</li> <li>• Perhubungan pemimpin-ahli</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuasa jawatan lemah</li> </ul>	<p>baik/lemah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur tugas rendah</li> <li>• Kuasa jawatan lemah</li> </ul>
--	---	--

#### **b. Teori Keadaan Hersey dan Blanchard**

Model yang diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard dikenali sebagai teori kepimpinan keadaan. Teori ini menumpu kepada pengikut-pengikut. Kejayaan kepimpinan dicapai melalui pemilihan gaya kepimpinan yang sesuai berdasarkan tahap kesediaan pengikut (Hersey et. al, 1984). Hersey dan Blanchard mencadangkan empat gaya kepimpinan, iaitu arahan, yakinkan, melibatkan dan menugaskan.

- Arahan: Pemimpin mendefinisikan tugas dan memberitahu orang tentang apa, bagaimana, bila dan di mana tugas-tugas perlu dilaksanakan. Ia mengutamakan tingkah laku direktif.
- Yakinkan: Pemimpin menunjukkan kedua-dua tingkah laku direktif dan sokongan.
- Melibatkan: Pemimpin dan pengikut bersama-sama membuat keputusan. Peranan utama pemimpin adalah sebagai fasilitator.
- Menugaskan: Pemimpin memberi sedikit sahaja arahan dan sokongan.

### **Pendekatan Kepimpinan Yang Terkini**

#### **Teori Kepimpinan Atribusi**

Teori atribusi dalam konteks kepimpinan mengatakan bahawa kepimpinan merupakan suatu tanggapan yang dikaitkan oleh orang ramai terhadap individu-individu yang lain. Dengan kata lain, teori ini berasaskan pemerhatian bahawa pengikut mempunyai persepsi tertentu tentang pemimpin mereka. Penyelidik mendapati orang akan menyifatkan pemimpin mereka sebagai cerdas, terbuka, petah bercakap, agresif, rajin, cekap dan sebagainya. Salah satu penemuan persepsi sifat pemimpin yang berkesan dan disegani ialah konsistensi dalam membuat keputusan dan ketegasan. Pemimpin yang menerima tugas yang rumit atau perjuangan yang susah tetapi dapat menjayakan tugas atau perjuangan itu juga dianggap wira.

#### **Teori Kepimpinan Karismatik**

Tumpuan kajian tentang kepimpinan karismatik adalah ciri-ciri yang membezakan pemimpin karismatik dan yang tidak karismatik. Pemimpin karismatik dikatakan mempunyai ciri-ciri seperti keyakinan diri yang tinggi, berpengaruh, dan kesungguhan (House 1971). Bennis dan Nanus (1985) mendapati pemimpin berkarisma mempunyai empat ciri penting:

- Berwawasan jelas dan menarik atau ada naluri perjuangan
- Boleh berkomunikasi tentang wawasan mereka kepada pengikut,
- Menunjukkan konsistensi dan penumpuan
- Mengenali kekuatan itu sepenuhnya.

Conger dan Kanungo (1987) menyenaraikan tujuh ciri pemimpin karismatik:

- Keyakinan diri: Mereka mempunyai keyakinan diri yang sepenuhnya terhadap penilaian serta keupayaan diri mereka sendiri.
- Berwawasan: Mereka mempunyai matlamat ideal yang bertujuan untuk memperbaiki keadaan pada masa depan.
- Kebolehan menyebarkan wawasan: Mereka boleh menjelaskan serta menyampaikan wawasan mereka dalam bentuk mudah difahami oleh orang lain.

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

- iv. Keyakinan dan kesungguhan tentang wawasan: Mereka sungguh yakin tentang wawasan mereka, rela mengambil risiko persendirian, mengeluarkan belanja, dan berkorban untuk mencapai wawasan itu.
- v. Perlakuan luar biasa: Mereka yang berkarisma mempunyai perilaku yang dianggap oleh orang ramai sebagai sesuatu yang baru, tidak konvensional, serta menentang kebiasaan.
- vi. Dianggap agen perubahan: Pemimpin karismatik dianggap sebagai agen perubahan yang radikal.
- vii. Peka pada persekitaran: Mereka berupaya melakukan penilaian realistik tentang konstrain persekitaran dan sumber-sumber yang diperlukan untuk melakukan perubahan.

### **Kepimpinan Jenis Pelaksanaan**

Kebanyakan teori-teori kepemimpinan adalah kepemimpinan jenis pelaksanaan seperti model Fiedler, teori jalan-matlamat dan model penyertaan pemimpin. Pemimpin kategori ini memimpin atau memberi motivasi kepada pengikut mereka ke arah mencapai objektif dengan memberi penjelasan tentang peranan dan keperluan sesuatu tugas. Menurut Bass (1990), ciri-ciri pemimpin jenis pelaksanaan ialah:

- i. Ganjaran Kontijen: Kontrak yang menukarkan ganjaran untuk daya yang disumbangkan, menjanjikan ganjaran untuk pelaksanaan yang baik dan pengiktirafan pencapaian.
- ii. Pengurusan secara pengecualian (aktif): Memerhati dan mencari penyimpangan daripada undang-undang dan ukuran tertentu serta mengambil langkah-langkah penyesuaian.
- iii. Pengurusan secara pengecualian (pasif): Hanya campur tangan jika ukuran tertentu tidak dipatuhi.
- iv. Laissez-Faire: Meninggalkan tanggungjawab dan mengelak daripada membuat keputusan.

### **Kepimpinan Jenis Transformasi**

Pemimpin jenis transformasi memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk mengatasi kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi dan juga berkebolehan memberi kesan yang mendalam dan luar biasa kepada pengikutnya. Bass (1990) menyatakan empat ciri pemimpin jenis transformasi ialah:

- i. Karisma: Membekalkan wawasan dan kesedaran wawasan, menanamkan perasaan kemegahan serta memperolehi penghormatan dan kepercayaan.
- ii. Inspirasi: Menyampaikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan daya usaha dan menyatakan tujuan-tujuan yang penting dengan cara yang betul.
- iii. Mendorong kefahaman intelektual: Menggalakkan kepintaran, fikiran yang rasional dan cara penyelesaian masalah yang teliti.
- iv. Pertimbangan secara individu: Memberi perhatian secara individu, melayan setiap pekerja secara individu dan melatih serta menasihati mereka.

### **Kepimpinan Berwawasan**

Kepimpinan berwawasan ialah kebolehan pemimpin menyatakan satu wawasan yang realistik, munasabah dan menarik bagi masa depan unit organisasi. Pemimpin berwawasan harus mempunyai kemahiran mengenalpasti wawasan, menerangkan wawasan kepada orang lain,

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

menyampaikan wawasan melalui pertuturan dan perilaku serta menyalurkan wawasan kepada konteks kepimpinan yang berlainan (Robins, 1998).

### **Kepimpinan Instruksional**

Menurut Leithwood, Jantzi dan Steinbach (1999), kepimpinan instruksional ialah satu pendekatan kepimpinan yang memberi penekanan kepada tingkahlaku guru dalam aktiviti-aktiviti yang secara langsungnya memberi kesan kepada perkembangan pelajar.

### **Kerangka Kepimpinan Instruksional: Dimensi dan Fungsi**

Hallinger dan Murphy (1987) telah mengemukakan kerangka kepimpinan instruksional menegaskan bahawa terdapat tiga dimensi kepimpinan instruksional, iaitu mendefinisi misi sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran, dan mempromosikan iklim pembelajaran sekolah. Ketiga-tiga dimensi tersebut ditunjuk dalam Jadual 2. Setiap dimensi mengandungi beberapa pengkhususan fungsi tugas yang seterusnya melibatkan kepelbagaian tingkahlaku dan amalan pengetua.

**Jadual 2: Kerangka Kepimpinan Instruksional**

<b>Dimensi</b>	<b>Fungsi</b>
Mendefinisi misi sekolah	1. Merangka Matlamat Sekolah
	2. Menyampaikan Matlamat Sekolah
Mengurus kurikulum dan pengajaran	3. Penyeliaan dan Penilaian Instruksi
	4. Menyelaraskan Kurikulum
	5. Memantau Kemajuan Pelajar
Mempromosikan iklim pembelajaran sekolah	6. Melindungi Waktu P & P
	7. Membudayakan Perkembangan Profesional
	8. Mengekalkan Ketampakan ( <i>Visibility</i> )
	9. Menyediakan Ganjaran Kepada Guru
	10. Penguatkuasaan Standard Akademik
	11. Menyediakan Insentif Kepada Pelajar

### **Mengurus Kurikulum Dan Pengajaran**

Dimensi ini merujuk kepada peranan pemimpin instruksional dalam mengurus pengajaran dan menyelaraskan kurikulum sekolah. Peranan pengetua dalam dimensi ini termasuklah penyeliaan dan penilaian instruksi, menyelaraskan kurikulum dan memantau kemajuan pelajar. Penyeliaan harus dilakukan oleh pengetua secara sistematik seperti menyemak buku rekod mengajar guru, menyelia proses P & P, aktiviti kokurikulum dan semua program yang dijalankan. Pengetua harus berbincang dengan guru yang diselia tentang kekuatan dan kelemahan dalam proses P & P selepas penyeliaan dilakukan dan membina kemahiran refleksi sendiri guru.

Pengetua perlu berhubung rapat dengan guru-guru dalam menyelaraskan kurikulum dan memantau kemajuan pelajar. Kurikulum ialah rancangan yang merangkumi aktiviti-aktiviti sama ada akademik atau bukan akademik yang boleh membantu pelajar-pelajar mencapai perkembangan dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani. Pengetua mempunyai peranan yang aktif dalam menyelaraskan kandungan dan aktiviti kurikulum, namun dalam aspek pelaksanaan kurikulum

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

tersebut di bilik darjah, guru-guru perlu diberi kuasa (*empowerment*) dan kelenturan (*flexibility*) yang sewajarnya. Berdasarkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kurikulum dan pengajaran, pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu memastikan pelajar-pelajar menerima pengajaran sebagaimana yang digariskan oleh pihak Kementerian Pelajaran. Justeru, pengetua harus kerap membuat lawatan ke kelas-kelas untuk membuat pemantauan secara berkala terhadap kemajuan pelajar.

### **Mempromosi Iklim Pembelajaran Sekolah**

Dimensi ketiga dalam kepimpinan instruksional mempunyai perkaitan dengan peranan pengetua dalam mewujudkan iklim sekolah yang meletakkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian pelajar. Melalui penetapan dan penguatkuasaan tanda aras (*standard*) sebagai target usaha dan sasaran kerja akan terbentuklah nilai dan norma yang menjadi amalan serta panduan sikap ahli-ahli staf dan pelajar-pelajar. Ini akan mempengaruhi pembelajaran dalam institusi sekolah. Iklim sekolah yang positif amat penting untuk memupuk budaya pengajaran dan pembelajaran yang positif dan seterusnya meningkatkan kualiti sekolah. Peranan-peranan utama pengetua dalam penyuburan dan penggalakkan pembudayaan sebuah organisasi pembelajaran termasuklah □ mengekalkan ketampakan tinggi (*high visibility*), mewujudkan sistem ganjaran yang meneguhkan (*reinforce*) pencapaian-pencapaian akademik dan usaha-usaha produktif, □ mengawal waktu pengajaran (*instructional time*) daripada gangguan luaran, menggalakkan penggunaan waktu pengajaran yang berkesan di bilik darjah dan yang terakhir ialah mengenalpasti dan mengambil bahagian dalam program-program pembangunan staf yang mana kualiti kandungan harus selari dengan penetapan matlamat-matlamat tahunan sekolah

### **Cabaran Pengetua**

Faktor kepimpinan adalah faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah sekolah mencapai status cemerlang. Ini adalah kerana sekolah cemerlang menghadapi pelbagai jenis cabaran dalam bentuk cabaran manusia, cabaran sumber, dan cabaran ekspektasi yang terlalu tinggi daripada pelbagai pihak. Oleh yang demikian, sifat yang perlu ada pada guru besar dapat dirumuskan sebagai pengetua perlu berjiwa waja dapat merangka strategi untuk mengekalkan pencapaian cemerlang dan mempunyai komitmen tinggi dalam melaksanakan setiap program dan projek yang dirancang. Di samping itu, dapatan faktor guru, murid dan masyarakat setempat juga menyumbang kepada pencapaian cemerlang.

Peredaran masa membawa perubahan dan cabaran terhadap profesion keguruan termasuk pengubahsuaian fungsi dan peranan guru. Peranan guru sebagai sumber utama pengetahuan kepada pelajar telah bertukar kepada guru sebagai pemudahcara dalam pengajaran dan pembelajaran, agen perubahan dan sumber inspirasi kepada pelajar. Guru harus kreatif dan inovatif untuk menjadikan sistem penyampaian pengajaran dan pembelajaran menjadi efektif, menarik dan menyeronokkan. Pengetua sekolah yang efektif adalah peneraju utama sekolah. Kata-katanya adalah kata pemutus dan bicaranya adalah suara rasmi organisasinya. Konsep-konsep kemahiran, komponen dan cara-cara perlaksanaan kepimpinan telah diuraikan dengan begitu tersusun.

Pada akhir abad ke-20 dan menjelang abad ke-21, kita menyaksikan perubahan arus perdana yang melanda negara dan dunia. Pelancaran Wawasan Negara 2020, globalisasi, k-ekonomi, liberalisasi dan kepesatan perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi secara langsung memberi kesan dan impak ke atas perubahan dalam sistem pendidikan negara. Perubahan demi perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan negara. Oleh itu, mahu tidak mahu kita perlu berubah. Untuk seiring sejalan dengan perubahan sistem pendidikan, buku ini mengupas beberapa



Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

aspek yang paling asas, menjadi pengetua sekolah yang efektif. Kemahiran dan kepakaran serta didukung oleh sikap dan nilai perlu dikuasai dalam memimpin sesebuah organisasi untuk mencapai maklumat. Penguasaan dari segi konseptual, kemahiran kemanusiaan, kemahiran teknikal, kemahiran kepimpinan yang meliputi kemahiran menguruskan perubahan merupakan aspek penting untuk menjamin masa depan sesebuah organisasi.

Sebagai peneraju utama peringkat sekolah, pengetua perlu mempunyai keberanian diri dan kemahiran membimbing serta menjadi inspirasi kepada orang lain. Ia melambangkan kemantapan diri, kekuatan hubungan interpersonal dan ketinggian hati budi. Kepimpinan yang berkonsepkan kompetensi merangkumi gabungan sikap dan nilai sendiri, pola keperluan individu, pengetahuan dan kemahiran memberi panduan untuk mencapai hala tuju serta matlamat. Kepengetuaan merupakan salah satu bidang profesion yang amat mencabar, walaupun bidang ini jarang mendapat perhatian masyarakat umum di negara ini mahupun golongan yang mempunyai kepentingan dan kaitan dengan alam pendidikan sendiri.

Sebagai seorang yang berperanan merancang dan menerajui operasi harian sesebuah sekolah, seorang pengetua memikul tanggungjawab yang amat berat khususnya berhubung pelaksanaan segala aktiviti berbentuk pendidikan kepada pelajar serta pengurusan berbagai-bagai bentuk sumber di bawah jagaannya. Seiring dengan itu, seorang pengetua perlu bijak melaksanakan tanggungjawab tersebut dalam ruang lingkup pelbagai dasar, peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan.

Seorang pengetua itu semestinya perlu mempunyai iltizam dan berkemampuan untuk menggabungkan pelbagai landasan bagi meningkatkan kemahiran pengajaran, memajukan potensi individu, menggalakkan proses kolaboratif dan sekaligus memastikan wujudnya semangat tanggungjawab bersama antara rumah dan sekolah ke arah kecemerlangan pendidikan pelajar.

Berdasarkan pelbagai bentuk kepakaran dan kemahiran yang perlu dipunyai oleh seseorang pengetua, maka adalah amat penting beliau diberi ilmu pengetahuan dan latihan yang sewajarnya sebelum menjawat jawatan tersebut. Dengan ilmu dan kemahiran yang secukupnya, seorang pengetua berpeluang menghadapi tugasnya yang amat mencabar itu dengan lebih yakin dan sekaligus memberi harapan yang lebih tinggi terhadap keberkesanan dan kejayaan institusi yang akan dipimpinnya.

## **Peranan Dan Tugas**

### **Peranan Pengetua**

Pengetua adalah orang yang memainkan peranan yang amat penting di sekolah. Dia adalah seorang pentadbir, pengurus dan yang lebih besar di situ adalah seorang pemimpin. Dalam konteks ini, ketiga-tiga tugas diistilahkan sebagai pemimpin atau kepemimpinan kerana aspek pentadbiran dan pengurusan adalah berkait langsung dengan kepemimpinan. Ketiga-tiga konsep itu, kita perlu difahami dan dihayati dengan jelas. Tanpa melibatkan proses kerjasama maka pentadbiran dalam erti kata sebenarnya tidak berlaku di sekolah. Oleh itu, seorang pengetua yang berkesan hendaklah melaksana pentadbiran dengan melibatkan sekumpulan pekerja di bawahnya dengan cara yang disenangi. Sebagai seorang pemimpin sekolah, seharusnya mempunyai semangat dan kesedaran yang tinggi tentang wawasan 2020. Seorang pemimpin hendaklah mempunyai daya kesedaran yang tinggi dan mempunyai jiwa yang kuat dan mempunyai cita-cita yang tinggi.

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Seorang pengetua juga hendaklah mempunyai cita-cita dan sentiasa mencari idea-idea baru untuk meningkat proses pengajaran dan pembelajaran dengan lebih bekesan. Sekolah perlu kepada seorang pemimpin yang berjiwa besar, semangat dan cita-cita tinggi kerana kepemimpinan sekolah adalah begitu kompleks. Sebahagian besar inputnya adalah manusia. Manakala outputnya juga adalah manusia, tidak seperti firma atau kilang-kilang yang mengeluarkan produk yang berupa barangan. Pengetua terpaksa berhadapan dengan guru-guru pimpinannya dan pelajar-pelajar sebagai sasarannya. Disekelilingnya adalah masyarakat yang sentiasa melihat perkembangan pengajaran dan pembelajaran di sekolah melalui anak-anaknya. Maka, sebagai seorang pengetua terpaksa berhadapan dengan tiga dimensi, guru dan kakitangan sokongan, murid dan masyarakat.

Pembangunan pendidikan menerusi kecemerlangan akademik adalah kunci penting kepada masyarakat dan negara. Hal ini bersesuaian dengan keperluan modal insan yang diperlukan oleh negara kita menjelang tahun 2020. Dalam usaha mencapai pembangunan pendidikan yang berteraskan kecemerlangan ini pastinya kepimpinan pengetua menjadi fokus utama. Sehubungan itu peranan mereka sebagai penentu paling utama kejayaan di sesebuah sekolah dilihat daripada Kepimpinan Instruksional mereka.

Hakikat kepentingan Kepimpinan Instruksional pengetua diakui sendiri oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (1990) yang menggariskan lima peranan penting pengetua (Seminar Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Ke-2):

- i. pengurusan kurikulum merangkumi kefahaman tentang falsafah, matlamat pendidikan, penyediaan bahan kurikulum, penyeliaan kurikulum, pengesanan dan pengurusan maklumat.
- ii. pengurusan budaya sekolah
- iii. pengurusan kakitangan.
- iv. pengurusan kokurikulum
- v. hubungan dengan masyarakat.

Kepimpinan pengetua yang bercorak konservatif dan reaktif hanya menumpukan perhatian kepada tugas-tugas yang bukan profesional kini tidak relevan lagi khususnya dalam cabaran dunia tanpa sempadan. Justeru, para pengetua perlu memainkan dua peranan utama secara serentak iaitu menjalankan peranan Kepimpinan Instruksional dan dalam masa yang sama menjalankan peranan kepimpinan pentadbiran dan pengurusan. Berdasarkan pada buku penerangan dari Kementerian Pendidikan Malaysia, peranan dan tugas penyelia adalah seperti kemimpin kurikulum, pemantau kurikulum dan penilai kurikulum

### **Tugas Pengetua**

Tugas pengetua dalam bidang pendidikan terbahagi kepada dua iaitu di bidang kurikulum dan kokurikulum:

- 1) Kurikulum
  - a) Merancang, Menyelaraskan Ujian, Penilaian, BBM, Pusat Sumber
  - b) Penyelarasan Kurikulum Sekolah
  - c) Mengajar di kelas
  - d) Pencerapan, perbincangan dan Kursus Pengajaran/Pembelajaran
  - e) Menandatangani buku Rekod Mengajar
  - f) Program Pembangunan Staf
  - g) Menyedia Kecekapan Guru Mengajar

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

- h) Semak Kerja-kerja Murid
  - i) Memimpin Jawatankuasa Panitia dan Mengawal perjalanannya
- 2) Kokurikulum
- a) Merancang kokurikulum
  - b) Sukan dan Permainan
  - c) Mengawal dan Meningkatkan Mutu Persatuan, Unit Beruniform dan Kelab.

## **Kepimpinan Pengajaran Berkesan**

Hallinger dan Murphy (1987) dalam Wan Hamzah (2006), telah mengemukakan tiga dimensi utama dalam kepimpinan pengajaran bagi mewujudkan satu Pengajaran dan Pembelajaran (P&P) yang berkesan. Dimensi yang sama juga dinyatakan oleh Normah (2006), sebagai ciri-ciri yang perlu ada dan peranan yang dimainkan oleh seseorang pemimpin dalam menguruskan sesebuah organisasi bagi melahirkan sebuah sekolah yang dapat menghasilkan pendidikan yang berkesan dalam P&P. Selain itu, melalui pendekatan kepimpinan pengajaran yang berkesan juga dapat membudayakan kecemerlangan sesebuah sekolah seterusnya dapat mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh sesebuah institusi. Antara dimensi-dimensi yang diuraikan adalah :

### **Mendefinisi Misi Sekolah**

Misi sesebuah sekolah adalah satu pernyataan tindakan dan deskripsi berkaitan hasil yang ingin dicapai melalui perkhidmatan dan sumber yang ada bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan. Ianya menjelaskan tujuan-tujuan asas sekolah serta fungsi-fungsinya. Hallinger (1989) dalam Wan Hamzah (2006), menegaskan bahawa pengetua sebagai pemimpin instruksional perlu mempunyai satu wawasan yang jelas tentang apa yang sekolah hendak capai. Oleh itu, peranan pengetua adalah untuk membimbing para guru dan staf dalam membangunkan misi tersebut dan seterusnya menyampaikan misi kepada seluruh komuniti sekolah. Visi dan misi dapat dilihat melalui pemantauan kerja-kerja yang dilakukan. Di dalam mesyuarat dan taklimat-taklimat, guru-guru juga perlu diingatkan oleh pengetua mengenai matlamat dan hala tuju sekolah. Guru-guru sentiasa diberi pengulangan mengenai aspek kualiti yang hendak dicapai bersesuaian dengan visi sekolah untuk menjadi sekolah yang cemerlang.

### **Mengurus Kurikulum Dan Pengajaran**

Peranan pemimpin instruksional dalam mengurus pengajaran dan menyelaras kurikulum sekolah adalah tambahan kepada pemahaman dan amalan tradisional yang membabitkan pengetua hanya dalam aspek-aspek penyeliaan dan penilaian. Pengetua perlu mempunyai hubungan yang erat dengan guru-guru dalam dua aspek lain yang berkaitan, iaitu menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan pelajar.

Berdasarkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kurikulum dan pengajaran, pengetua yang memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional perlu memastikan pelajar-pelajar menerima pengajaran yang sepatutnya sebagaimana yang digariskan oleh pihak Kementerian Pelajaran. Pengetua juga perlu mempunyai peranan yang aktif dalam menyelaras kandungan dan aktiviti kurikulum. Bagi memastikan penyelarasan yang memenuhi piawai yang ditetapkan oleh sesebuah organisasi sekolah, penyeliaan dibuat secara sistematik. Pengetua harus membuat semakan terhadap buku rekod mengajar guru, penyeliaan proses P & P, penyeliaan terhadap aktiviti kokurikulum dan semua program yang terlibat yang dijalankan di sekolah.

### **Mempromosi Iklim Pembelajaran Sekolah**

Dalam kepimpinan instruksional, pengetua juga harus memainkan peranan bagi mewujudkan iklim sekolah yang meletakkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian pelajar. Melalui penetapan dan penguatkuasaan yang selaras sebagai target usaha dan sasaran kerja, nilai – nilai norma akan dapat dijadikan amalan serta panduan sikap kepada para guru dan staf seterusnya menjadi teladan kepada pelajar-pelajar. Ini akan memberi kesan dan mempengaruhi pembelajaran dalam institusi sekolah. Selain itu, antara fungsi-fungsi utama pengetua dalam membentuk satu kepimpinan instruksional yang berkesan dalam sesebuah institusi adalah dengan mengawal waktu pengajaran daripada gangguan luaran, di samping menggalakkan penggunaan waktu pengajaran yang berkesan di bilik darjah serta mengenal pasti dan mengambil bahagian dalam program-program pembangunan staf bagi memastikan kualiti kandungan selari dengan penetapan matlamat-matlamat tahunan sekolah yang telah ditetapkan.

Kepimpinan instruksional yang berjaya juga menekankan aspek yang mempunyai kesan secara langsung kepada guru iaitu sentiasa membuat pemantauan, memberi perangsang dan nasihat kepada guru dalam menjalankan tanggungjawab sebagai tugas seharian. Ini bertujuan untuk memastikan setiap program yang dijalankan mengikut perancangan dan juga dapat mengetahui masalah yang wujud yang dihadapi semasa sesuatu program dijalankan.

Pengetua juga dapat membantu guru-guru dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh guru disamping dapat memberi dorongan yang berterusan untuk terus berusaha. Peranan yang dimainkan juga dapat memupuk hubungan yang baik dan seterusnya dapat mewujudkan satu persekitaran kerja yang baik dalam kalangan pengetua dan guru – guru. Melalui persekitaran yang baik, guru - guru juga diberi peluang untuk menyatakan pendapat atau mengemukakan cadangan dalam setiap program secara profesional. Oleh yang demikian, pengetua harus menyediakan ruang dan peluang kepada setiap guru untuk menjana kreativiti masing – masing dalam menonjolkan pelbagai aktiviti di sekolah.

Selain itu, sebagai pemimpin instruksional juga, pengetua boleh terlibat dalam aktiviti untuk menjalankan sesi pengajaran dan pembelajaran seperti biasa. Melalui P& P, pengetua dapat menilai dengan lebih jelas terhadap sesi P& P yang berlangsung. Pengetua juga dapat mempersiapkan dan melengkapkan diri dengan perkembangan kurikulum dengan lebih terperinci. Melalui tugas dan tanggungjawab yang sama dengan guru-guru yang lain, pengetua juga dapat dilihat sebagai pakar rujuk dalam kalangan guru-guru.

Dalam P & P, sebagai seorang pemimpin instruksional yang mahu melahirkan sekolah berpendidikan berkesan, pengetua juga harus sentiasa mencari idea untuk menyelesaikan masalah yang wujud dalam sesuatu mata pelajaran atau kurikulum yang lain. Melalui strategi yang betul dan tepat, peranan sebagai seorang pemimpin instruksional dapat dilakukan dengan baik dan seterusnya dapat melahirkan generasi yang mampu memenuhi hasrat dan impian negara dan membentuk sebuah sekolah yang mempunyai pendidikan yang berkesan.

Peranan pengetua kepada pelajar juga merupakan antara aspek penting yang perlu ditekankan. Pengetua harus membina hubungan yang erat bukan sahaja dalam kalangan para guru, malah hubungan antara pelajar juga perlu dijalin bagi memupuk satu kepuasan satu suasana pengajaran dan pembelajaran yang baik dan selesa. Selain memupuk hubungan, menyediakan insentif kepada pelajar yang berjaya sesuatu ujian atau sebagainya adalah sangat digalakkan. Ia sebagai satu penegasan yang positif yang dapat membina semangat dalam diri pelajar untuk terus maju dalam bidang akademik.

## **Kepimpinan Pendidikan Berkesan**

Dalam usaha mempertingkatkan kualiti pendidikan untuk menjadikannya lebih berkesan, pelbagai langkah telah, sedang dan akan dilaksanakan. Antara langkah yang diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan ialah program sekolah berkesan. Program ini adalah untuk menzahirkan sistem pendidikan berkualiti dunia dan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan. Beberapa strategi telah digariskan untuk menjayakan matlamat tersebut. Walau bagaimanapun, tanpa pemimpin yang berkaliber untuk melaksanakan strategi tersebut, matlamat sekolah berkesan tidak akan tercapai. Ini kerana pemimpin merupakan individu yang menjadi ketua dan penggerak dalam sesebuah organisasi. Pemimpin berkesan dalam sistem pendidikan akan menghasilkan sistem pendidikan yang berkesan. Persoalan ialah, apakah penentuan penilaian atau kayu ukur kepada pemimpin pendidikan yang berkesan? Ia boleh dilihat melalui dua perspektif iaitu dari aspek globalisasi dan dari perspektif Islam. Kedua-duanya tidak jauh berbeza kerana pemimpin berkesan dilihat dua aspek utama iaitu peribadi dan tingkahlaku. Apa yang membezakannya adalah globalisasi mementingkan keduniaan manakala dari aspek Islam ia melibatkan keduniaan dan akhirat.

### **Kepimpinan Pendidikan Berkesan Dari Aspek Globalisasi**

Globalisasi merupakan satu proses untuk meletakkan dunia dibawah satu unit yang sama tanpa dibatasi oleh sempadan dan kedudukan geografi sesebuah negara. Melalui proses ini, dunia akhirnya tidak lagi mempunyai sempadan dengan ruang udara dan langit sesebuah negara itu terbuka luas untuk dimasuki oleh pelbagai maklumat yang disalurkan menerusi pelbagai perantaraan media komunikasi seperti internet, media elektronik dan teknologi siber. Perkembangan ini memungkinkan perhubungan diantara sesebuah negara dengan negara yang lain dan perhubungan sesama manusia dapat dilakukan dalam tempoh yang singkat.

Dilihat dari aspek globalisasi, pemimpin hendaklah sentiasa mempunyai hala tuju berpandangan jauh, bermatlamat dan fokus dalam setiap tindakan bagi menggerakkan organisasi untuk mencapai visi dan misi. Dalam organisasi pendidikan setiap warga pendidik adalah pemimpin di peringkat masing-masing. Pemimpin harus menguasai dan memiliki kemahiran memimpin yang berketrampilan, menjana kecemerlangan, membina landasan ke arah pemikiran strategik, membina dan memantapkan budaya dalam organisasi. Pemimpin juga bertanggungjawab untuk menentukan kejayaan organisasi dengan pengurusan yang berkualiti di mana sentiasa mementingkan penambahbaikan dan peningkatan yang berterusan. Bekas Menteri Pendidikan Dan Ketua Jurnal Akademik Islamiyat Al-Maritah ada menyatakan dalam kepemimpinan mesti ada gerakan dan perubahan yang positif secara berterusan (Wan Rahimah Draman, 2007). Dengan itu, pemimpin hendaklah terlibat secara aktif, menggerak dan menangani perubahan, memberi bimbingan dan tunjuk ajar, dorongan dan galakan supaya setiap aktiviti mencapai matlamat dan memberi sumbangan ke arah kecemerlangan sejajar dengan perubahan globalisasi.

Pendekatan kepimpinan selain mempunyai sahsiah dan ciri-ciri peribadi yang baik (sifat), tingkahlaku, gaya kepimpinan memainkan peranan penting kerana ia mampu mempengaruhi prestasi dan kepuasan bekerja kakitangan atau orang yang dipimpin. Pemimpin seharusnya pandai memilih pemusatan, sama ada berpusatkan hubungan dengan pekerja atau berpusatkan tugas iaitu dengan mengarahkan kakitangan bekerja bersungguh-sungguh tanpa menghiraukan masalah mereka. Namun kedua-dua pemusatan di atas adalah penting untuk memberi perhatian kepada orang yang dipimpin dan dalam masa yang sama menentukan tugas yang dilaksanakan.

Sehubungan itu, cetusan era globalisasi pada alaf ini, menuntut para pemimpin supaya memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi dan mendalam serta berkemahiran supaya dapat menjalankan tugas dengan baik. Ini bertepatan dengan ledakan maklumat tanpa sempadan memberikan cabaran kepada pemimpin dalam dunia pendidikan untuk memimpin dan melahirkan sumber manusia

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

yang berpengetahuan serta berkemahiran. Maka seharusnya, seseorang pemimpin itu mempunyai kepelbagaian pengetahuan mengikut keperluan semasa serta untuk jangka panjang terlebih dahulu. Disamping itu, melalui ilmu pengetahuan yang ada, pemimpin dapat memikir, memahami dan mengenalpasti setiap perubahan yang berlaku disekelilingnya. Ciri ini penting bagi membolehkan pemimpin menangani masalah yang dihadapi secara rational.

### **Kepimpinan Pendidikan Berkesan Dari Aspek Islam**

Allah S.W.T. mencipta manusia, melengkapkan mereka dengan keupayaan intelek dan menjadikan mereka sebagai khalifah (pemimpin) di atas muka bumi. Di samping kejadian manusia, Allah juga mencipta makhluk-makhluk dan kejadian lain sebagai sesuatu yang berguna kepada manusia. Dalam mencipta kejadian-kejadian ini, Allah membekalkan dua prasarana kepada manusia untuk memakmurkan muka bumi iaitu kebolehan mengurus (*skill*) dan sumber-sumber (*resources*). Tanggungjawab memimpin dan mengurus sekumpulan individu atau sesuatu masyarakat untuk mencapai objektif atau matlamat terletak kepada bahu pemimpin. Kejayaan dan kemajuan sesuatu bangsa bergantung kuat kepada gaya kepimpinan pemimpin mereka dan berkait rapat dengan kesedaran menunaikan tanggungjawab oleh pemimpin dan seterusnya menggerakkan masyarakat menuju keredaan Allah. Islam menyediakan garis panduan yang jelas dalam soal kepimpinan yang boleh dipraktikkan untuk kesejahteraan masyarakat.

Dari perspektif Islam pula, mercu kepada kepimpinan adalah niat. Selagi ia berniat kerana Allah maka seluruh kepimpinannya adalah ibadah selama mana ia tidak bertentangan dengan ajaran Islam. Islam tidak menentukan secara spesifik model atau corak organisasi. Ia boleh dibentuk untuk mematuhi keperluan, masa dan tempat sebab dalam merekabentuk organisasi itu sendiri pun adalah kerana mematuhi sesetengah keperluan. Oleh itu sama ada teori atau model organisasi moden boleh diterima atau ditolak oleh Islam bergantung kepada keperluan komuniti dan boleh disesuaikan dengan prinsip Islam. Islam menggalakkan pengurusan berbentuk penyertaan iaitu perundingan (*syura*) dan menghasilkan kata sepakat sebagaimana amalan kepimpinan demokratis. Kepimpinan yang berkualiti tinggi adalah tuntutan islam. Kualiti pemimpin islam membawa pendekatan *humanistic* dan hendaklah berdasarkan elemen-elemen berikut:

- i. Mahir dan beramanah
- ii. ‘*Lenient*’ dan bersifat pemaaf terhadap pengikut
- iii. Menjadi contoh teladan yang baik
- iv. Buat seperti apa yang dikatakan
- v. Bertanggungjawab
- vi. Penyayang

Kepimpinan dari perspektif Islam juga, tidaklah semata-mata merujuk kepada pemimpin tertinggi terutama pemimpin-pemimpin negara, seperti yang terbayang dalam pemikiran kebanyakan orang bila membincangkan soal kepimpinan. Mengikut hadis Rasulullah s.a.w. bermaksud: “*Semua individu Muslim dianggap sebagai pemimpin dan bertanggungjawab kepada mereka yang berada di bawah tanggungjawabnya*” (Zulkiple Abd. Ghani, 2006). Dalam semua peringkat kepimpinan ini, pemimpin bertanggungjawab penuh terhadap pengikut-pengikut atau orang yang dipimpinnnya. Lebih tinggi kedudukan kepimpinan seseorang, lebih tinggilah amanah yang mesti dipikul olehnya. Pemimpinlah sebenarnya yang bertanggungjawab menentukan ke arah mana pengikut-pengikutnya akan dibawa. Keharmonian atau kegelisahan yang wujud dalam masyarakat berkait rapat dengan agenda yang dibawa oleh pemimpin. Oleh kerana setiap individu Muslim dibebani dengan tanggungjawab memimpin, mereka dibekalkan oleh Allah S.W.T. dengan potensi kepimpinan yang boleh dikembangkan. Setiap Muslim mempunyai potensi tersendiri untuk menjadi seorang pemimpin yang berkesan dalam lingkungan tanggungjawabnya. Ini kerana kepimpinan bukanlah statik atau kaku dan tidak berkembang tetapi ia sebenarnya

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

dinamik, boleh berubah kepada tahap yang lebih baik dengan melalui beberapa proses tertentu. Seorang pemimpin yang mencurahkan seluruh pemikiran dan tenaganya bagi memastikan pengikut-pengikut memperoleh manfaat yang banyak dari kepimpinannya dijanjikan oleh Allah dengan ganjaran yang besar. Dalam *Musnad* Imam Ahmad ada diriwayatkan bahawa Rasulullah s.a.w. bersabda yang bermaksud: “*Makhluk yang paling dicintai Allah adalah imam (pemimpin) yang adil dan yang paling dibenci Allah ialah imam yang zalim*” (Zulkiple Abd. Ghani, 2006)

Islam amat mementingkan kesejahteraan masyarakat dengan menentukan beberapa kriteria dalam pembentukan kepimpinan. Pemimpin yang sentiasa menjaga amanah kepimpinannya akan memiliki rasa tanggungjawab (*sense of responsibility*) yang tinggi dan seterusnya mendorong dia mengambil berat apa yang benar-benar berlaku kepada pengikut. Saidina Umar al-Khattab digambarkan sering memeriksa kehidupan rakyatnya, adakalanya di waktu malam, untuk mendapat informasi yang benar dan *direct* tanpa bergantung kepada laporan pegawainya semata-mata (Naceur Jabnoun 1994). Dengan informasi berkenaan beliau dapat bertindak cepat menyelesaikan masalah yang dihadapi. Sebahagian besar masa dan kerja pemimpin berkait rapat dengan urusan menyelesaikan masalah yang dihadapi pengikut di samping mewujudkan interaksi dengan para pengikut.

Mohd. Amin Saleh (1990) dalam Zulkiple Abd. Ghani (2006), menggariskan lima tanggungjawab utama kepimpinan dalam Islam yang perlu dipenuhi iaitu:

- i. Menegakkan Kebenaran Islam.
- ii. Memelihara Karamatul Insan.
- iii. Memakmurkan Buminya.
- iv. Menjalankan Urusan Amar Makruf dan Nahi Munkar.
- v. Islah (memperbaiki) Masyarakat Melalui Gunatenaga yang Patut.

Kualiti kepimpinan memang diutamakan oleh Islam. Bagaimanapun kualiti berkenaan tidaklah semata-mata terletak kepada pemimpin tetapi juga pengikut. Pengikut yang berkualiti akan melahirkan pemimpin yang berkualiti. Kualiti kepimpinan dilihat oleh Islam berhubung rapat dengan menunaikan amanah tanggungjawab kepimpinan. Satu yang perlu difahami dalam kepimpinan Islam ialah ungkapan bahawa pemimpin yang baik juga adalah pengikut yang baik. Oleh kerana tugas memimpin merupakan satu amanah yang penting lagi berat, Islam turut menggariskan hak-hak yang wajar diterima oleh pemimpin dari pengikut-pengikutnya. Kalau pemimpin diminta melaksanakan urusan kepimpinan dengan penuh amanah dan dedikasi, Islam juga meminta para pengikut melaksanakan tugas mereka kepada pemimpin. Terdapat sekurang-kurangnya tiga hak yang wajar dinikmati oleh pemimpin dari pengikut iaitu mendapat kepatuhan dan taat setia, mendapat kerjasama dan memperoleh teguran serta nasihat seperti Mendapat Kepatuhan dan Taat Setia, Memberi Kerjasama dan Mendapat Teguran dan Nasihat.

Bersifat amanah dan adil adalah dua sifat utama yang menjadi kayu ukur menentukan keberkesanan seorang pemimpin. Kedua-dua sifat tersebut mempunyai hubungan yang rapat dengan ketakwaan pemimpin kepada Allah S.W.T. Manifestasi dari sifat amanah dan adil seorang pemimpin memberi kesan kepada pengikut-pengikut terutama untuk mencapai kepada matlamat *al-sa'adah* atau kebahagiaan sebenar di dalam kehidupan. Pembentukan sifat amanah dan adil seorang pemimpin tidak diperolehi hanya melalui warisan tetapi perlu diusahakan, antara lain melalui pendidikan, pembelajaran dan pengalaman yang dilalui dalam tempoh tertentu.

Pengukuran keberkesanan seorang pemimpin mengikut pandangan Islam dilihat bermula dari perspektif peribadi pemimpin itu sendiri dan kemudian barulah menjalar kepada masyarakat dan negara keseluruhannya. Seorang pemimpin yang memimpin sebuah negara besar umpamanya, tetapi terlibat dalam kesalahan moral seperti skandal seks atau peminum arak, tidak

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

dianggap berkesan dan berjaya pada pandangan Islam, walaupun mungkin dianggap berkesan jika diukur dari segi prestasi kerjanya. Jesteru itu, kepimpinan yang bersifat sepadu, iaitu memimpin memandu manusia kepada pengabdian diri kepada Allah dan kesejahteraan ummah keseluruhan ialah parameter utama mengukur keberkesanan seorang pemimpin

Jika diperhatikan kepada penentuan karakter kepimpinan berkesan yang diberikan oleh para ulama’ Islam, didapati mereka menekankan tentang kemampuan para pemimpin memimpin pengikut-pengikut menuju kepada keradaan Allah dan memahami tujuan hidup sebenar. Aspek “quwwah” atau keupayaan dari segi ilmu pengetahuan dan kesejahteraan fizikal merupakan syarat utama dalam memimpin ummah di samping pemimpin memiliki keperibadian yang unggul sehingga dihormati dan disanjung oleh pengikut-pengikut. Hisham al-Talib (1992) dalam Zulkiple Abd. Ghani (2006) menggariskan tujuh faktor kepimpinan berkesan yang dibuktikan melalui penyelidikan saintifik sebagai bandingan dengan apa yang disebut di atas seperti berikut:

- i. Kemampuan Mental.
- ii. Minat dan Kebolehan yang Luas.
- iii. Kemahiran Komunikasi.
- iv. Kematangan.
- v. Kekuatan Motivasi.
- vi. Kemahiran sosial.
- vii. Keupayaan Mentadbir.

Meskipun dalam situasi yang berlainan, sifat-sifat yang diutarakan oleh para ulama’ mempunyai signifikasi untuk melahirkan kepimpinan yang berkesan, iaitu bukan sahaja berkesan dari kacamata para pengikut, tetapi juga pada pandangan Allah S.W.T. Dalam konteks Islam Hadhari, konsep kepimpinan Islam perlu bergerak dalam semua lapangan kehidupan dan dipraktikkan oleh semua pihak dari para ustaz, ahli politik, jurutera, arkitek, ahli perniagaan, guru, peniaga dan sebagainya. Dalam konsep Islam yang syumul, apa sahaja bidang berkaitan profesion pekerjaan yang menyumbang kepada kebaikan rakyat dan negara perlu dianggap sebagai ibadat dengan mendahului niat kerana Allah sesuai dengan tanggungjawab sebagai khalifah Allah yang memakmurkan muka bumi.

### **Penilaian Keberkesanan Kemimpinan Pendidikan**

Penilaian dalam kepimpinan berasaskan empat faktor iaitu tugas, struktur, tenaga manusia dan teknologi. Tiap-tiap faktor adalah saling berkaitan. Dari aspek tugas, penilaian hendaklah mengambil kira dari segi tempat, keadaan dan masa kerana ianya berbeza mengikut situasi. Tugas juga boleh dipengaruhi oleh politik, ekanomi dan sosial. Oleh itu, tugas dalam kepimpinan harus dinilai dari semasa ke semasa (Abdullah Ibrahim, 2004). Pemimpin yang berkaliber dan berkesan dapat membantu organisasi mencapai objektif organisasi tersebut. Oleh itu kriteria untuk menilai keberkesanan seseorang pemimpin hendaklah berkait dengan pencapaian objektif organisasi tersebut. Antara kriteria yang boleh dikemukakan ialah:

- 1) Adakah prestasi kumpulan meningkat?
- 2) Adakah matlamat kumpulan tercapai?
- 3) Adakah peluang kumpulan untuk terus hidup bertambah?
- 4) Adakah kumpulan membesar?
- 5) Adakah kumpulan bertambah maju?
- 6) Adakah kumpulan lebih bersedia menghadapi cabaran?
- 7) Adakah ahli-ahli lebih berpuas hati?
- 8) Adakah kumpulan lebih komitmen kepada matlamat?



- 9) Adakah ahli-ahli lebih sejahtera?
- 10) Berapa lamakah pemimpin mampu mempertahankan kedudukannya?

Manakala dari aspek struktur pula, penilaian kepimpinan boleh mengambil kira persoalan berikut:

1. Adakah struktur organisasi sesuai dengan matlamat pendidikan?
2. Adakah struktur dapat membahagikan kerja dan kuasa antara kakitangan secara adil?
3. Adakah struktur memudahkan perhubungan?
4. Adakah struktur memudahkan membuat penilaian?

Guru besar boleh memperjelaskan matlamat pendidikan dan sekolah kepada guru-guru, ibu bapa dan para pelajar supaya matlamat sekolah dapat difahami. Guru besar seharusnya menyakinkan bahawa pentingnya matlamat pendidikan dan sekolah ini melalui perbincangan dalam mesyuarat yang diadakan bersama guru-guru di sepanjang tahun. Komunikasi secara formal contohnya perhimpunan mingguan di sekolah, surat edaran dan majalah sekolah atau secara tidak formal dalam mesyuarat PIBG, mesyuarat guru, mesyuarat kurikulum, perbincangan dengan guru-guru boleh digunakan oleh guru besar bagi memperjelaskan kepentingan dan tujuan matlamat-matlamat sekolah (Mukhtar *et.al*, 1999). Dalam usaha menilai kepimpinan pendidikan, perkara yang boleh dibincangkan dari aspek penggunaan tenaga manusia ialah :

1. Adakah kepimpinan mendorong peningkatan staf dari segi akademik dan profesional mereka?
2. Adakah stail kepimpinan mendorong kakitangan bersikap positif?
3. Adakah pemimpin menyesuaikan pengikut kepada perubahan?
4. Adakah kepimpinan menggunakan tenaga kerja akademik secara optimum?

Kepimpinan pengetua atau guru besar dapat membantu guru-guru meningkatkan profesional mereka. Pengetua atau guru besar boleh menggunakan pelbagai cara sebagai sokongan kepada guru-guru dalam usaha memajukan pengajaran. Guru besar boleh mengenal pasti keperluan, merancang atau memaklumkan kepada guru-guru tentang peluang-peluang kursus untuk memajukan perkembangan profesional mereka. Sehubungan dengan itu guru besar boleh menggalakkan guruguru menyertai seminar atau bengkel di luar sekolah serta mendapatkan tenaga pakar dari luar sekolah untuk tujuan pembangunan staf yang berkait rapat dengan matlamat-matlamat sekolah (Mukhtar *et.al*, 1999).

Untuk menggalakkan kakitangan bersikap positif, guru besar dengan budi bicaranya boleh membuat beberapa pilihan terbuka mengenai pemberian insentif kepada guru-guru. Pergerakan gaji secara menegak atau melintang dalam Sistem Saraan Baru (SSB) dan mencalonkan nama bagi memegang jawatan sebagai penolong kanan pentadbiran, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum, penyelia petang ataupun guru pakar merupakan pilihan alternatif yang terbuka untuk guru besar memberi insentif dan motivasi kepada guru-guru. Walau bagaimanapun, satu kajian mengenai kesan relatif antara insentif berbentuk wang dengan pujian dan penghargaan telah dijalankan dan didapati insentif berbentuk wang sedikit sahaja mengatasi pujian dan penghargaan sebagai ganjaran. Ini mencadangkan bahawa guru besar seharusnya menggunakan kedua-dua kaedah dengan cara yang terbaik dengan memberi insentif atau pujian serta penghargaan kepada guru yang berhak menerimanya (Latham dan Wexley, 1981).

Teori Hersey dan Blanchard adalah bersesuaian untuk diaplikasikan dalam kepimpinan pendidikan kerana ianya menumpu kepada pengikut. Dalam teori ini, kepimpinan yang berjaya dikatakan hasil pemilihan gaya kepimpinan yang tepat berasaskan kematangan pengikut. Kematangan pengikut merujuk pada kebolehan dan kesediaan pengikut menerima tanggungjawab. Oleh itu,

Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

pemimpin harus menyesuaikan stail kepimpinan dengan pengikut yang berlainan. Hersey dan Blanchard (1984) mengutarakan empat stail kepimpinan iaitu *Telling (Directing)*, *Selling (Coaching)*, *Participating (Supporting)*, dan *Delegating*. Pemimpin mempelbagaikan stail kepimpinan mengikut kemahiran atau kemampuan serta kesungguhan pengikut dalam organisasi. Kematangan merujuk kepada tahap keupayaan dan persediaan seseorang pengikut menyempurnakan sesuatu tugas yang meliputi pengetahuan, kemahiran dan kepakaran teknikal, keyakinan diri, komitmen, motivasi dan harga diri berhubung dengan situasi tugas. Teknologi pula melibatkan alat, teknik dan idea yang digunakan. Penilaian boleh dibuat tentang sejauh manakah keberkesanan kakitangan menggunakan teknologi dalam meningkatkan ilmu pengetahuan mengenai isu dan masalah negara, pendidikan dan sekolah.

## Kesimpulan

Pemimpin yang berkesan harus mempunyai ciri-ciri tertentu seperti kepintaran, kejujuran dan integriti, dorongan kepimpinan, keyakinan diri, semangat, pengetahuan dalam bidang, kreativiti dan fleksibiliti. Pemimpin berkesan mempunyai gelagat yang unggul. Namun begitu, ia harus selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara yang menjadi bingkai sempadan pendidikan negara walau bagaimana sibuk pun dengan tugas-tugas harian. Pemimpin harus bijak memainkan peranan dalam pelbagai aspek dan para pendidik sedar akan cabaran pengetua memang banyak

## Bibliografi

- Abdullah Ibrahim. (2004). “Kepimpinan Pendidikan Berkesan”. *Jurnal Akademik (2003/2004)*. **14**. 92-96.
- Acheson dan Smith. (1986). “Kepengetuaan: Kepimpinan, Tugas dan Hubungannya dengan Falsafah Pendidikan-Satu Penjelasan” dalam Musa Sulaiman (2004). *Jurnal Akademik (2000/2001)*. **12**. 75-85.
- Andek Masnah Andek Kelawa. (1999). “Kepimpinan Wanita Dalam Islam: Kedudukannya Dalam Syariah”. Bangi: Universiti Kebangsaan Maysia.
- Carter. (2007). “Overview of Leadership in Organizations”.  
<http://www.managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm#anchor4623>. Tarikh dicapai : 25 Julai 2007.
- Cleland, D.I. (2004). “Field Guide To Project Management”. 2nd. Ed. New Jersey: John Wiley.
- Covey, S. R. (2004). “The 8th habit: From Effectiveness to Greatness”. London: Simon & Schuster. Dalam Wan Hamzah Wan Daud (2006). Peranan Pemimpin Instruksional dalam Mendefinisikan Wawasan Sekolah .Seminar Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Kali Ke-2.
- Edmonds, R. (1979). “Effective School for The Urban Poor”. *Educational Leadership*. **40**. 3.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1987). “Assessing and Developing Principal Instructional
- Hallinger, P. (1989). “Developing Instructional Leadership Teams in Secondary Schools:
- Hersey, P. dan Blanchard.(1984).K. “The Management of Organisational Behavior”. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall,
- Jaafar Muhammad. (1988). “Asas Pengurusan”.Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Khalid Nor. (2002). “Belajar Teknik Belajar Di Sekolah dan Di Universiti.” Edisi 1. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). “Changing Leadership for Changing Times”. Buckingham, Philadelphia, Open University Press. Dalam Wan Hamzah Wan Daud (2006). “Peranan Pemimpin Instruksional dalam Mendefinisikan Wawasan Sekolah”. Seminar Kebangsaan Kepimpinan Instruksional Kali Ke-2

- Prosiding “Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI” – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mohd Nor. (2007). “Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan”. Kedah: Maktab Perguruan Sultan Abdul Halim Sungai Petani.
- Mukhtar Awang, Mohd Yazid Yusoff, Mohd Noor Mohd Zain, Musliza Bt. Yusoff, Rafisah bt. Ramli. (1999). “Sekolah Berkesan:Citra Watak-Perwatakan Kedinamisme Kepengetuaan”. Kedah: Institut Pendidikan Darul Aman.
- Naceur Jabnoun. (1994). “Islam and Management”. Kuala Lumpur: Institute kajian Dasar
- Normah Daud (2006). “Kepimpinan Instruksional Sebagai Pembudaya Kecemerlangan. Kertas Kerja Seminar Kebangsaan. Institut Aminuddin Baki Utara.
- Rose, E. (1998). “Effective Leadership: A Very Old Formula”. *Innovative Leader*.7.7
- Wan Hamzah Wan Daud (2006). “Peranan Kepimpinan Instruksional Dalam Mendefinisikan Wawasan Sekolah.” Kertas Kerja Seminar Kebangsaan. Institut Aminuddin Baki Utara
- Wan Rahimah Draman (2007). *Pemimpin Perlu Akur Ketepatan Islam*. Utusan pada 7 Ogos 2007.
- Zaliman Sauli. (2003). “Kepimpinan”.  
[http://portal.kukum.edu.my/pls/portal30/docs/folder/fp\\_breakmeet/diskusi+pagi+ict3.pd](http://portal.kukum.edu.my/pls/portal30/docs/folder/fp_breakmeet/diskusi+pagi+ict3.pd).  
 Tarikh capaian 31 Julai 2007.
- Zulkiple Abd. Ghani (2006). Kepimpinan Islam: Konsep Dan Amalanya Dalam Konteks Islam Hadari. <http://www.jais.sarawak.gov.my/KertasKerja/PdfFormat/kpimnan.pdf>. Tarikh capaian 10 Ogos 2007.